

MODAL INTELEKTUAL (*INTELLECTUAL CAPITAL*) DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN

Susi Hendriani

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Riau
Kampus Bina Widya Km 12,5 Simpang Baru-Pekanbaru

ABSTRAKSI

Artikel ini bertujuan untuk membangun pemahaman dan cara pandang terhadap terhadap seputar konsep modal intelektual (Intellectual Capital). Hal ini dilatar belakangi pemikiran bahwa konsep Modal Intelektual cenderung baru, maka perlu dicari makna/definisi yang cenderung dapat kita terima untuk memahami dengan lebih baik. Selain itu, tujuan penulisan ini berupaya untuk menarik sejumlah implikasi penting dalam rangka mengembangkan riset di bidang kualitas SDM yang prima dalam rangka , serta potensi aplikasinya melalui pengembangan strategi dan kebijakan yang mumpuni, bagi organisasi dan kehidupan ekonomi yang lebih luas. Hal ini tentu saja akan terakumulasi pada upaya untuk lebih memahami kondisi, perkembangan, hambatan dan berbagai persoalan terkait dengan isu modal intelektual ini. Riset dan rencana aksi untuk meningkatkan pemahaman akan dan kondisi kualitas modal intelektual perlu dilakukandan dikembangkan.

Kata kunci : modal intelektual, kualitas SDM, kepuasan kerja

PENDAHULUAN

Mayoritas organisasi bisnis dewasa ini kurang efektif dalam mencapai tujuan bisnisnya, karena dalam menjalankan usahanya lebih cenderung berfokus pada besarnya peranan modal financial (financial capital) dari pada modal intelektual (intellectual capital) yang mereka miliki. Kenyataan menunjukkan bahwa beberapa perusahaan multinasional yang menguasai perekonomian dunia pada era globalisasi sangat ditentukan oleh kemampuan mereka dalam mengelola modal intelektual. Kapasitas intelektual dari sumberdaya manusia yang dimiliki organisasi dapat dilihat dari kualitas ide-ide, informasi, pengetahuan dan keahlian serta komitmen yang mereka miliki. Apabila kompetensi-kompetensi yang dimiliki karyawan itu meperoleh peluang yang besar untuk mengaktualisasikan dan mengintegrasikannya ke dalam proses manajemen, maka modal intelektual ini diyakini akan meningkatkan kemampuan asset secara signifikan baik terhadap peningkatan profit, kinerja, kepuasan kerja, kepuasan pelanggan maupun pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi.

Mengelola suatu organisasi bisnis baik yang berorientasi pada profit maupun non profit ternyata tidak hanya tergantung pada besarnya modal finansial (financial capital) yang kita miliki atau semua jenis asset kasat mata lainnya. Dalam konteks perekonomian abad informasi, ada kenyataan lain yang lebih penting bagi perusahaan yaitu modal intelektual (intellectual Capital). Kenyataan menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan multinasional yang menguasai perekonomian dunia, sangat tergantung pada modal intelektual pengetahuan, informasi, hak cipta intelektual, dan pengalaman yang dapat digunakan untuk menciptakan kekayaan (Stewart, 1977). Modal intelektual dapat diperoleh dari dua sumber, yaitu modal manusia dan modal structural (Botis et al, 1999)

Merebaknya arus globalisasi ke seluruh penjuru dunia yang dibarengi dengan kemajuan teknologi yang demikian pesat, telah mengubah kompleksitas dan dinamika lingkungan yang mendorong semakin meningkatnya besaran intensitas persaingan antar organisasi, sejalan dengan tumbuhnya kesadaran baru

dikalangan manajemen mengenai pentingnya aspek kompetensi manajerial. Bahkan keunggulan komparatif tradisional yang dimiliki suatu Negara, seperti biaya tenaga kerja, modal dan bahan baku tidak akan efektif lagi untuk terus menerus dipertahankan, mengingat manfaat atau nilai tambah yang diciptakan oleh keunggulan tersebut belakangan ini sudah dapat disubstitusi oleh strategi out-sourcing global (Keegan, 2002).

Oleh karena itu muncullah keyakinan dan kebulatan tekad bahwa ditengah-tengah situasi pasar yang sangat kompetitif sekarang ini, penerapan manajemen industrial yang berbasis capital intelektual khususnya kompetensi merupakan hal yang bersifat *condition sine qua non* bagi suatu organisasi yang berambisi menciptakan keunggulan bersaing secara berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) baik yang ingin diraih melalui strategi kepeloporan biaya, diferensiasi, maupun focus (Ismeth Abdullah, 2002). Pengetahuan dalam suatu perusahaan merupakan bagian dari *intangible assets* perusahaan. Kesuksesan suatu perusahaan dalam menghadapi suatu persaingan sangat bergantung pada strategi manajemen pengetahuan dari pada strategi pengalokasian asset fisik dan keuangan (Botis et al, 1999). Realitas ini menyebabkan para eksekutif seharusnya lebih memperhatikan *intangible assets* yang dimiliki oleh perusahaannya. Konsekuensinya perusahaan harus mengeksplorasi *tacit knowledge* sebagai sesuatu yang berharga yang diperoleh dari pengalaman dan intuisi atau belajar (Tapscott, 1998). Mengelola pengetahuan bukan hal yang mudah. Dalam strategi manajemen yang terintegrasi, kesulitan dalam mengelola pengetahuan adalah sifatnya yang abstrak (sulit diukur) tetapi secara riil dapat dirasakan. Perusahaan yang mempunyai kemampuan hidup paling tinggi adalah mereka yang berorientasi pada kompetensi inti (Ries, 1996). Untuk melakukan hal tersebut perusahaan harus menjaga persediaan pengetahuan. Ada tiga jenis pengetahuan yang menjadi pusat dari setiap kompetensi, yaitu pengetahuan umum, pengetahuan spesifik industry, dan pengetahuan spesifik perusahaan (Micklethwait and Wooldridge, 1998).

METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam Tulisan ini akan mengacu pada teori manajemen sumberdaya manusia (MSDM) dan perilaku organisasi dengan berfokus pada teori modal intelektual dan kepuasan kerja. Untuk itu akan dikemukakan beberapa pendapat dari pakar SDM dan perilaku organisasi yang menjelaskan mengenai modal intelektual kepuasan kerja dan pengaruh modal intelektual terhadap kepuasan kerja pegawai.

Modal intelektual merupakan asset yang tidak terlihat yang merupakan gabungan dari factor manusia, proses dan pelanggan yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan (Brooking and Motta, 1996). Modal intelektual dibagi dalam tiga pilar, yaitu (a) *human capital* yang mencakup pengetahuan dan pengalaman manusia yang dibawa ketempat kerja; (b) *structural capital* merupakan sarana untuk merubah *human capital* menjadi kesejahteraan perusahaan atau organisasi, misalnya membangun data base yang memungkinkan orang dihubungkan dan belajar satu sama lain sehingga menimbulkan sinergi karena adanya kemudahan berbagai pengetahuan dan kerja sama antar individu dalam organisasi, dan (c) *customer capital* yaitu menjalin hubungan baik dengan pelanggan dan memiliki data base sehingga mendatangkan penghasilan bagi perusahaan (Horibe, 1997). Modal intelektual adalah nilai total dari suatu perusahaan yang menggambarkan aktiva tidak berwujud (*intangible assets*) perusahaan yang bersumber dari tiga pilar, yaitu modal manusia, struktur, dan pelanggan (Tunggal, 2002). Ulrich (1998) berpendapat bahwa *Intellectual Capital = Competency X Commitment*.

Kompetensi menyangkut kewenangan setiap individu untuk melakukan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan perannya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki (Syafaruddin Alwi, 2001). Thomas (1997) mengatakan bahwa kemampuan

organisasi untuk terus menerus belajar dan berubah dengan sendirinya akan mampu mengasah kompetensi inti yang dimiliki. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah karakteristik utama dari individu untuk menghasilkan kinerja superior dalam melakukan pekerjaan yang mencakup motif, sifat, konsep diri, pengetahuan dan keahlian.

Selain *Competency* menurut Ulrich (1998) yang termasuk dalam *Intellectual Capital* adalah *Commitment*. Komitmen merupakan sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan perusahaan. Baik komitmen organisasi terhadap karyawan maupun komitmen karyawan terhadap organisasi sangat diperlukan dalam organisasi bisnis. Faktor komitmen ini dipandang penting karena karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan cenderung memiliki sikap yang profesional dan menjunjung tinggi nilai-nilai yang telah disepakati (Syafaruddin Alwi, 2001). Drennan (1991) mengemukakan lima cara untuk membangun loyalitas atas dasar komitmen, di antaranya adalah (1) menciptakan tujuan yang jelas serta komitmen untuk mewujudkannya; (2) komunikasi yang jelas, visioner dan konstan; (3) melatih dan melatih ulang karyawan; (4) memberikan kepercayaan kepada karyawan; (5) berbagi keuntungan. Dengan demikian komitmen organisasi merupakan sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan dalam perusahaan. Baik komitmen organisasi terhadap karyawan maupun komitmen karyawan terhadap organisasi sangat penting dan diperlukan dalam organisasi bisnis, karena karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan cenderung memiliki sikap yang profesional dan menjunjung tinggi nilai-nilai yang telah disepakati.

Komitmen dan kompetensi mampu menciptakan kepuasan kerja karyawan. Seperti yang dikemukakan Syafaruddin Alwi (2001) bahwa modal intelektual akan meningkatkan kompetensi dan komitmen karyawan yang pada akhirnya akan mempengaruhi profit, kepuasan karyawan, kepuasan pelanggan dan kepuasan pemegang saham. Robbins (1996) mengatakan kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya, yaitu selisih antara ganjaran yang diterima seorang pekerja dengan banyaknya ganjaran yang mereka yakini akan diterima. Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini tercermin dari moral kerja, disiplin kerja dan kinerja. Kesimpulan yang dapat diberikan bahwa kepuasan kerja merupakan bagian dari kepuasan hidup yang berhubungan dengan perasaan dan sikap dari seorang pekerja terhadap pekerjaannya.

Pengaruh intelektual capital terhadap kepuasan kerja karyawan menurut pandangan beberapa ahli selain yang sudah dikemukakan sebelumnya, Kaplan dan Norton (2000) juga mengatakan bahwa faktor kompetensi staf, infrastruktur teknologi, dan iklim untuk bertindak mempengaruhi kepuasan kerja pegawai dan pada akhirnya kepuasan kerja ini akan mempengaruhi produktivitas dan retensi pekerja. Retensi dan produktivitas kerja ini akan mempengaruhi hasil (outcome). Sculer (1997) mengatakan bahwa komitmen yang kuat dapat mengurangi *turnover* dan *absenteeism*, dengan demikian akan meningkatkan produktivitas organisasi. Dari beberapa pendapat pakar mengenai pengaruh dari *intellectual capital* terhadap kepuasan kerja karyawan, maka dapat dikristalisasi hubungan variabel, yaitu intelektual capital yang mencakup kompetensi dan komitmen baik secara simultan maupun parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dalam bekerja pada organisasi suatu bisnis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh *Intellectual Capital* dan Komitmen Terhadap Kompetensi Pegawai Dalam Organisasi Bisnis.

Dalam persaingan yang begitu ketat, maka organisasi bisnis modern baik yang berorientasi pada profit maupun nonprofit harus dapat meningkatkan dan memberdayakan modal intelektual dan komitmen manajemen dalam organisasi yang dikelolanya agar dapat meningkatkan kompetensi pegawai. Peningkatan modal intelektual dan komitmen manajemen ini harus berfokus pada kompetensi yang diperlukan oleh organisasi untuk mengimplementasikan strategi bisnis yang ditetapkan. Agar manajemen dapat memberikan kontribusi yang optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi maka pengembangan kompetensi harus berorientasi pada strategi bisnis dan strategi pengembangan manajemen sumberdaya manusia.

Kapabilitas pembelajaran (learning capacity) individu atau kelompok dalam organisasi terutama dalam memahami visi dan sebagainya mungkin terbatas sehingga rumusan visi, misi dan lain-lain yang harus dijalankan terwujud dalam perilaku kerja. Strategi bisnis berkaitan erat dengan strategi sumberdaya manusia. Melalui praktik-praktik MSDM seperti: desain jabatan, staffing, pelatihan, pengembangan, penilaian dan kompensasi diharapkan dapat menciptakan SDM yang memiliki kompetensi, komitmen dan motivasi yang tinggi untuk mendukung implementasi strategi bisnis. Berdasarkan nilai-nilai yang dikembangkan dalam organisasi diharapkan orang-orang dalam organisasi akan berperilaku sesuai dengan prinsip-prinsip bisnis yang dikembangkan. Harapannya adalah tercapainya visi, misi, dan tujuan strategic organisasi.

Visi, misi dan tujuan perusahaan memerlukan dukungan individu-individu yang memiliki kompetensi dan komitmen yang tinggi. Komitmen ini dalam perspektif ilmu perilaku bersumber dari nilai-nilai yang dikembangkan oleh organisasi dan merupakan dasar terbentuknya budaya kerja yang diharapkan. Nilai-nilai itu merupakan prinsip-prinsip bisnis yang harus menjadi landasan kerja bagi setiap individu yang terlibat. Komitmen karyawan dalam berbagai bentuk seperti committed terhadap perubahan, integritas moral yang tinggi, pelayanan yang prima dan mengutamakan prestasi, jelas merupakan sikap-sikap yang diperlukan dalam mencapai tujuan organisasi.

Keterlibatan dan kontribusi karyawan dalam implementasi strategi perusahaan dalam kacamata sumberdaya manusia merupakan factor yang penting, sehingga karyawan diletakkan pada posisi sebagai partner strategis. Sebutan sebagai partner strategis merupakan metafora yang menunjukkan bahwa tanpa keterlibatan karyawan dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi perusahaan sehari-hari, upaya apapun yang dilakukan oleh manajer untuk mencapai kesuksesan tidak akan berhasil secara optimal. Oleh karena itu perhatian terhadap factor-faktor yang mempengaruhi kualitas kontribusi karyawan terhadap organisasi harus menjadi perhatian yang serius bagi pihak manajemen.

Pernyataan mengenai pengaruh modal intelektual dan komitmen terhadap kompetensi dipertegas oleh Ulrich (1998); Syafaruddin Alwi (2001) dan Black & Boal (1994) dalam Sanchez (1997) yang mengatakan bahwa modal intelektual dan komitmen akan menentukan dan mempengaruhi kompetensi karyawan dalam organisasi bisnis agar dapat mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Fakta ini memberikan indikasi bahwa modal intelektual dan komitmen karyawan berperan dalam upaya menstimulir optimasi pembentukan kompetensi karyawan dalam organisasi atau perusahaan.

Pengaruh Intellectual Capital dan Kompetensi Terhadap Komitmen Pegawai Dalam Organisasi Bisnis.

Modal intelektual baik modal manusia maupun structural dan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan akan mempengaruhi tingkat komitmen mereka terhadap profesi dan organisasi. Komitmen karyawan tercermin pada keterlibatan kerja dan partisipasi mereka untuk mencurahkan perhatian, gagasan dan tanggung jawabnya agar dapat mencapai tujuan perusahaan. Di samping itu, karyawan juga mempunyai sikap dan perilaku yang secara individu menjunjung tinggi nilai-nilai yang telah disepakati dalam

organisasi. Pengembangan modal intelektual dan kompetensi yang memadai dalam organisasi akan meningkatkan komitmen karyawan dan komitmen karyawan yang tinggi terhadap profesi dan organisasi akan dapat meningkatkan loyalitas karyawan. Hal ini juga diungkapkan oleh Syafaruddin Alwi (2001); Bontis et al (1999); Ulrich (1998); Aranya et al (1982) dan Ponzanski and Blinc (1997) yang mengatakan bahwa modal intelektual dan kompetensi yang dimiliki karyawan akan mempengaruhi komitmen karyawan dalam organisasi suatu bisnis. Fakta ini memberikan indikasi bahwa modal intelektual dan kompetensi yang dimiliki karyawan akan dapat menstimulir optimasi pembentukan komitmen karyawan dalam bekerja pada perusahaan.

Pengaruh Intellectual Capital, Kompetensi dan Komitmen Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dalam Organisasi Bisnis.

Modal intelektual yang dimiliki karyawan dengan memadai akan meningkatkan kompetensi dan komitmen pegawai, dan ketiga variabel tersebut akan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai dalam bekerja. Peningkatan pengetahuan, keterampilan dan kecerdasan intelektual pegawai melalui modal intelektual akan meningkatkan kompetensi pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Demikian juga adanya hubungan struktur yang baik, organisasi yang fleksibel dan adanya pembaharuan dan pengembangan yang dinamis akan mendukung komitmen pegawai untuk berpartisipasi dan menjunjung tinggi nilai-nilai yang telah disepakati bersama dalam organisasi. Dengan modal intelektual, kompetensi dan komitmen yang memadai diharapkan karyawan dapat menyumbangkan semua potensi dan kemampuan yang dimiliki untuk meningkatkan kinerjanya dan apabila ini dihargai dengan memadai oleh pihak manajemen, maka karyawan ini akan merasakan adanya kepuasan dalam bekerja. Organisasi bisnis di era globalisasi ini diharapkan agar selalu meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan meningkatkan modal intelektual, kompetensi dan komitmen karyawan agar organisasi tersebut mempunyai keunggulan bersaing dan tetap eksis dalam dunia persaingan yang begitu ketat.

Hal ini dipertegas oleh Syafaruddin Alwi (2001) yang mengatakan bahwa kapasitas intelektual dari SDM yang dimiliki organisasi dapat dilihat dari kualitas ide-ide, informasi, pengetahuan dan keahlian serta komitmen yang mereka miliki. Apabila kompetensi-kompetensi yang dimiliki karyawan itu memperoleh peluang yang besar untuk mengaktualisasikan dan mengintegrasikannya ke dalam proses manajemen, maka modal intelektual ini diyakini akan meningkatkan kemampuan asset secara signifikan untuk menghasilkan laba lebih tinggi. Peningkatan kinerja perusahaan secara terus menerus pada akhirnya secara kumulatif memberikan kepuasan kepada pelanggan, karyawan, dan pemegang saham.

Upaya untuk meningkatkan keunggulan kompetitif sumberdaya manusia perusahaan, maka konsep yang meletakkan SDM sebagai elemen kunci untuk sukses harus mempertimbangkan factor-faktor kombinasi yang krusial (*crucial ingredient*) dalam organisasi yaitu keseimbangan antara apa yang dapat diberikan oleh perusahaan terhadap karyawan. Tuntutan karyawan terhadap organisasi menyangkut eksistensi mereka dalam perusahaan seperti: penghargaan, perlindungan, hak asasi, gaji, lingkungan kerja yang sehat dan jaminan social harus seimbang dengan kontribusi yang bias mereka berikan terhadap perusahaan. Kontribusi ini dalam berbagai bentuk dapat dibedakan dalam dua kategori. **Pertama**; bersifat *intangible* yaitu loyalitas dan komitmen individu yang didukung oleh nilai-nilai yang positif bagi pencapaian tujuan organisasi. **Kedua**; *tangible* yaitu perilaku kerja individu yang didukung oleh kompetensi yang berupa kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Kombinasi dari kedua factor ini akan menghasilkan produktivitas dan kualitas kinerja organisasi yang tinggi.

Dalam kerangka kerja ukuran pembelajaran dan pertumbuhan Kaplan dan Norton (2000) menekankan pentingnya faktor kompetensi staf, infrastruktur teknologi, dan iklim untuk bertindak dalam mempengaruhi kepuasan kerja pegawai dan pada akhirnya kepuasan kerja ini akan berpengaruh pula pada produktivitas dan retensi pekerja. Retensi dan produktivitas kerja ini akan mempengaruhi hasil (outcome). Selain itu Poznanski & Blinc (1997) mengatakan bahwa komitmen profesi akan berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja, komitmen organisasi akan mempengaruhi kepuasan kerja, serta komitmen organisasi dan kepuasan kerja akan mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini juga didukung oleh temuan hasil penelitian dan pendapat para pakar MSDM dan perilaku organisasi seperti: Bontis et al (1999); Hill & Jones (1998); Black & Boal (1994) serta Kaplan & Norton (2000) yang menyimpulkan bahwa modal intelektual, komitmen, dan kompetensi berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan dalam bekerja pada organisasi atau perusahaan. Fakta ini mengindikasikan bahwa modal intelektual, komitmen, dan kompetensi berperan dalam upaya untuk menstimulir optimasi pembentukan kepuasan kerja pada organisasi atau perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Modal intelektual adalah aset yang tidak terlihat yang merupakan gabungan dari modal manusia dan modal struktural. Modal manusia diperoleh dari tiga sumber, yaitu kompetensi, sikap dan kecerdasan intelektual. Sedangkan modal struktural diperoleh dari tiga sumber juga yaitu; hubungan organisasi dan pembaharuan serta pengembangan.

Kepuasan kerja merupakan bagian dari kepuasan hidup yang berhubungan dengan perasaan dan sikap dari seorang pekerja terhadap pekerjaannya. Faktor yang menentukan kepuasan kerja pegawai bersumber dari pekerjaan itu sendiri (intrinsic factor), lingkungan kerja pegawai (extrinsic factor), dan proses kerja & hasil kerja (satisfaction on the work process and outcome).

Modal intelektual dan komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi pegawai dalam bekerja pada organisasi bisnis.

Modal intelektual dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai dalam bekerja pada organisasi bisnis.

Modal intelektual, kompetensi, dan komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai dalam bekerja pada organisasi bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

- Botis, Dragonetti, Jacobsen and Roos. 1999. *The Knowledge Toolbox: A Review of The Tools Available To Measure and Manage Intangible Resources*. European Management Journal 17 (4). 391-402.
- Horibe, Frances. 1997. *Managing Knowledge Workers: New Skill and Attitudes to Unlock The Intellectual Capital in Your Organization*. New York. John Wiley and Son.
- Kaplan. Robert S. dan David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Penerbit Erlangga. Alih Bahasa Peter R. Yosi Pasla.
- Syafaruddin Alwi 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Strategi Keunggulan Kompetitif*. Edisi Pertama. BPFE Yogyakarta.
- Stewart, Thomas A. 1999. *Intellectual Capital: The Wealth of Organizations*. Doubleday.
- Spencer, Lyle M. and Signe M. Spencer. 1991. *Competence Work: Model for Superior Performance*, John Wiley & Sons Inc.
- Steer. R. M. 1997. *Antecedents and Outcome of Organizational Commitment Administration Science Quarterly*. Journal of Organizational Behavior. University of California. Berkeley.

(Volume 22 pp. 46-56)

Ulrich, Dave. 1998. *Intellectual Capital – Competence X Commitment*. Sloan Management Review. Winter Edition.